



**Modello di organizzazione, gestione e controllo  
ex D. Lgs. 231/2001**

Rev. 1 - 20/10/2010

**GOVERNANCE ORGANIZZATIVA**

---

## 1. Sistema di governance organizzativa

L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (governance organizzativa) costituisce l'impianto generale di deleghe, attività e controlli sul quale si innestano le regole proprie del Modello di prevenzione e controllo 231/01 e l'azione dell'Organismo di vigilanza (OdV), la cui efficacia ne è pertanto in larga parte condizionata.

Ai sensi dell'art. 2381 c.c. 5° comma, compete agli organi delegati (Presidente, Vicepresidenti e Consiglieri delegati ad acta), nei limiti dei poteri attribuiti dal CdA, curare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo/contabile in relazione alla natura e dimensione dell'impresa, mentre compete al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2403, valutarne sia l'adeguatezza stessa che il concreto funzionamento.

Il Presidente e i Consiglieri ad acta adempiono il loro dovere/potere di curare l'adeguatezza organizzativa, conformemente alla mission aziendale e alle strategie condivise con il CdA, principalmente attraverso la definizione e il controllo della struttura operativa, delle missioni, dei ruoli e delle responsabilità attribuite mediante un sistema di sub- deleghe e procure interne o esterne tali da garantire l'efficacia aziendale, nel rispetto della normativa di riferimento.

Gli obiettivi di efficacia assegnati alle funzioni operative attengono allo sviluppo ed alla conduzione di tutti i processi *core* nonché ai processi di supporto relativi alla gestione aziendale.

Per conseguire tali obiettivi CIRA adotta politiche delle risorse umane centrate sulla valorizzazione, meritocrazia e responsabilizzazione del personale dipendente in un ambiente operativo basato sull'assunzione ponderata dei rischi d'impresa e sull'attenzione del management alla rendicontazione, al controllo interno, alla trasparenza informativa e alla conformità a norme e regolamenti.

Il Collegio Sindacale - oltre al monitoraggio del rispetto della legge e dello statuto e dei principi di corretta amministrazione attuato mediante l'adozione di specifici programmi di verifica della conformità a norme, regolamenti e procedure - vigila sull'adeguatezza organizzativa e sul suo concreto funzionamento, avuto riguardo agli indicatori di efficacia (volumi di vendita, margini operativi, sostenibilità dello sviluppo, livello dell'indebitamento, ecc.), al controllo di gestione, al controllo budgetario e alla gestione dei rischi operativi. In tale generale quadro di riferimento e nella più ampia cornice definita dallo statuto sociale, CIRA adotta i seguenti principi, processi e strumenti di governo organizzativo aziendale:

1. quadro delle missioni, delle procure e delle deleghe inerenti
2. procedure di attribuzione dei poteri operativi
3. sistema di controllo di gestione e budgetario
4. sistema amministrativo contabile e processo di bilancio
5. gestione delle risorse finanziarie
6. politiche di selezione, valorizzazione e gestione delle R.U.

## 7. risk management

---

### 1.1 Quadro delle missioni

CIRA adotta un sistema organizzativo e di ruoli correlato alle caratteristiche e allo sviluppo storico societario e aziendale che, all'atto dell'approvazione del presente Modello, si articola nei seguenti delegati:

- Presidente
- Consiglieri delegati su specifiche problematiche

nonché sui Responsabili a presidio delle rispettive Aree di competenza:

Il CdA e gli organi delegati ne curano l'aggiornamento in relazione alle evoluzioni aziendali in termini di sviluppo territoriale e alla complessità ed evoluzione della normativa di riferimento.

Nella rivisitazione organizzativa preliminare all'adozione del Modello 231/01, si è avuto cura di verificare che:

- a) tutti i processi omogenei aventi rilevanza in termini gestionali/amministrativi siano ricondotti ad un unico responsabile di riferimento collocato formalmente in organigramma con esplicite missioni, responsabilità e deleghe assegnate;
- b) l'organizzazione è tale da garantire chiarezza delle gerarchie e coordinamento, monitoraggio, risk management e rendicontazione delle attività svolte;
- c) le deleghe e le procure sono coerenti con le missioni assegnate e commisurate al perseguimento degli obiettivi aziendali nei termini della corretta gestione e dell'osservanza di norme e regolamenti;
- d) a ciascun Responsabile compete, oltre al coordinamento delle attività relative alla missione assegnata, la valutazione e gestione dei rischi inerenti, la misurazione delle performance, il reporting per linea gerarchica, il controllo budgetario, la valorizzazione, valutazione e supervisione del personale assegnato, la cura e salvaguardia degli asset gestiti.

---

### 1.2 Procedure di attribuzione di poteri operativi

Fatte salve le delibere del Cda in merito alle procure e alle deleghe *ad acta* attribuite per la realizzazione di specifici scopi sociali, la definizione dei poteri operativi compete agli organi delegati, i quali, in attuazione dell'obbligo di cui all'art. 2381 e in coerenza con la natura e la complessità delle attività, definito in ottica gerarchico/funzionale il quadro delle missioni interne, stabiliscono il sistema dei poteri ritenuti necessari per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il sistema dei poteri operativi nel suo complesso è tale da configurare in linea di principio:

- un'organizzazione adeguata alla adozione delle iniziative e di tutti gli atti di gestione aventi rilevanza esterna o interna necessari al perseguimento degli obiettivi aziendali e congruente con le responsabilità assegnate al soggetto;
- un fattore di prevenzione (mediante la definizione dei limiti e la qualificazione dei poteri assegnati a ciascun soggetto), dell'abuso dei poteri funzionali attribuiti;
- un elemento di incontrovertibile riconducibilità degli atti aziendali aventi rilevanza e significatività esterna o interna alle persone fisiche che li hanno adottati.

Tale sistema, che configura primariamente il complesso delle responsabilità spettanti a dirigenti/funzionari nel contesto dell'attività di *core business*, comporta necessariamente margini di discrezionalità propri dell'azione manageriale o comunque di un'operatività qualificata nei suoi contenuti. La discrezionalità implicita nel potere attribuito sarà in ogni caso tale da risultare oggettivamente circoscritta, oltre che dalle norme di riferimento e dal contenuto formale e sostanziale degli accordi con terzi, anche dal quadro complessivo di coerenza definito dalle strategie e dagli obiettivi aziendali enunciati e condivisi, dalle metodologie operative consolidate nella storia aziendale nella conduzione degli affari sociali.

Il sub-sistema di procure e deleghe è formalizzato in un organigramma e corredato da note esplicative relative a missioni, responsabilità, poteri, controlli, *risk management* e reporting.

---

### 1.3 Controllo di gestione

Il Sistema di controllo di Gestione (SCG) costituisce il sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto dell'attività di pianificazione, gestione e controllo e costituisce parte integrante del sistema amministrativo contabile di cui all'art. 2381.

Nell'adozione del SCG si considera che presupposti per un suo efficace utilizzo sono:

- la corretta definizione degli scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche in tema di sviluppo territoriale e investimenti
- la coerenza (congruenza) tra organizzazione aziendale, strategie e risorse umane
- l'obiettiva valutazione delle performance correnti in relazione agli obiettivi, agli andamenti storici e al budget.

I requisiti del SCG nel suo complesso sono costituiti da:

- un'adeguata formalizzazione delle procedure adottate e del *reporting* interno,
- la definizione delle dimensioni di analisi e di *reporting* coerente con l'articolazione delle attività (*business unit*) e con le connesse responsabilità interne,
- un'adeguata frequenza e tempestività delle rilevazioni,
- la definizione formale dei destinatari e degli altri eventuali utilizzatori del *reporting*,
- l'integrazione con i sistemi contabili e con i sistemi informativi aziendali.

---

#### **1.4 Controllo budgetario**

Ad integrazione del SCG, centrato sull'attività di core business, CIRA attua il controllo budgetario sui costi di funzionamento della struttura.

Il Collegio sindacale, ai sensi dell'art. 2403 c.c. attua periodicamente verifiche mirate sull'adeguatezza e sul suo funzionamento, con particolare riferimento alle motivazioni degli scostamenti rispetto alle previsioni effettuate, riferendo periodicamente al Presidente

---

#### **1.5 Controllo amministrativo contabile e processo di bilancio**

Con riferimento alle operazioni aventi natura gestionale, il sistema amministrativo-contabile attua (in via informatica o manuale) le rilevazioni di rito in conformità alle leggi in vigore nonché il controllo e il rispetto dei limiti dei poteri conferiti e la conformità delle operazioni ai contratti e agli accordi in essere.

E' compito della funzione amministrativo/contabile predisporre la bozza di bilancio secondo corretti principi contabili e comunicarla per tempo alla funzione gerarchica superiore.

La veridicità, correttezza e completezza delle informazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria, configurano attribuzione di responsabilità oltre che nei confronti del Responsabile Amministrativo, in capo alle diverse funzioni, entità e soggetti che direttamente o indirettamente sono coinvolti nei processi amministrativi, quali, a titolo di esempio:

- a) il responsabile di *IT* per quanto attiene la correttezza dei processi e delle elaborazioni informatiche e l'integrità dei dati
- b) le funzioni direttamente coinvolte nelle registrazioni contabili per quanto attiene la completezza e correttezza delle operazioni di competenza
- c) le funzioni comunque in possesso di informazioni necessarie alla completa e corretta rappresentazione del bilancio

Ne consegue un obbligo generale di riferire tempestivamente e periodicamente alla funzione amministrativa ogni notizia necessaria alla corretta rappresentazione ovvero ogni notizia relativa a distorsioni informative od omissioni contenute nello stesso.

---

#### **1.6 Gestione delle risorse finanziarie**

Il CIRA, in quanto società non commerciale e/o a scopo di lucro, non tende a prospettive di sviluppo della redditività delle disponibilità finanziarie ma è tenuto a seguire le procedure aziendali che vincolano l'utilizzo delle stesse in forme non speculative.

---

## **1.7 Gestione delle Risorse Umane**

La gestione delle risorse umane è articolata su processi di selezione, formazione, inquadramento e trattamento economico, inserimento operativo e percorsi di carriera strutturati, formali e visibili. Il personale deve essere gestito con l'obiettivo della crescita professionale di ciascun lavoratore, nel rispetto del principio delle pari opportunità e garantendo la sicurezza e l'igiene dei posti di lavoro.

---

## **1.8 Risk management**

L'area dei rischi di compliance, di frode e di business costituisce l'oggetto di assessment che può essere svolto dal Presidente, anche di concerto con le funzioni interessate, nella prospettiva della salvaguardia degli asset aziendali e della prevenzione e gestione degli eventi indesiderati ovvero dell'attenuazione del loro effetto in capo alla società.

---

### **1.8.1 Rischi di compliance**

In relazione alla molteplicità delle norme di riferimento CIRA è esposta a rischi di compliance. Atteso che la conformità a norme e regolamenti è un tratto caratterizzante di CIRA, a miglior salvaguardia del rispetto della normativa di riferimento e quale fattore di prevenzione dei rischi di reato connessi all'insorgere di contestazioni con la pubblica amministrazione ovvero con i pubblici ufficiali preposti alle ispezioni e verifiche di merito, il Collegio Sindacale, di concerto con la Società di revisione adotta specifici programmi periodici di monitoraggio relativi a:

- adempimenti fiscali e previdenziali
- sicurezza ambientale
- *privacy*
- sicurezza sul lavoro

La responsabilità in materia fiscale e previdenziale è affidata ai responsabili di funzione ed ai consulenti societari. Il Collegio Sindacale svolge ai sensi dell'art. 2403 c.c. le necessarie verifiche di conformità e ne rilascia formale attestazione nei verbali di rito.

per le altre aree sono designati i responsabili a norma dei legge.

---

### **1.8.2 Rischi di I.T. (Information Technology)**

Nel contesto di un uso diffuso dell'I.T. a supporto amministrativo e dei processi di core business, la sicurezza dei dati e degli accessi, costituisce un elemento irrinunciabile di risk management e quindi è oggetto di rivisitazione periodica al fine di tutelare confidenzialità, riservatezza ed integrità dei dati, delle informazioni e del patrimonio informatico nel suo complesso, avuto riguardo alle principali qualificazioni del sistema:

- controlli organizzativi
- accessi logici
- controlli su nuove applicazioni e sulla manutenzione
- sicurezza della continuità operativa e salvataggio dati
- sicurezza delle informazioni sensibili
- sicurezza fisica
- gestione delle anomalie.

\*\*\*\*\*

Quanto sopra non esime i consiglieri di amministrazione dai doveri sanciti dal codice civile in materia di:

- a) dovere di agire in modo informato ai sensi dell'art. 2381 ultimo comma
- b) dovere di intervenire, se a conoscenza di fatti pregiudizievoli, per impedirne il compimento (art. 2392 secondo comma)

Nel complesso il sistema di Governance organizzativa adottato intende anche assicurare l'osservanza degli obblighi di direzione e vigilanza richiamati dall'art. 7 del decreto 231/01 e prevenire la commissione di illeciti determinata dalle gravi carenze organizzative richiamate dall'art. 13 dello stesso decreto.

Il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2403 vigila sull'adeguatezza organizzativa e sul suo concreto funzionamento riferendo al Presidente, al CdA, all'Assemblea o all'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs 231/01 come nelle proprie facoltà di legge.

Il contratto collettivo di lavoro e il codice sanzionatorio adottato ai sensi del decreto 231/01 prevedono le sanzioni da irrogare nei casi di comportamento contrario ai principi e agli strumenti e atti organizzativi adottati e adottandi su rilievi dell'Organismo di Vigilanza e provvedimenti degli organi delegati, o delle funzioni, emessi tramite disposizioni verbali, sub deleghe, sub procure, disposizioni e provvedimenti interni.

L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile in atto presso CIRA costituisce pertanto a tutti gli effetti una integrazione del presente Modello ex D. Lgs 231/01.